

学校编码: 10384

学号: 17920081151012



分类号_____密级_____

UDC _____

廈門大學

碩 士 學 位 論 文

FC 通信咨询有限公司基于平衡计分卡的 绩效管理体系设计

The Design of Performance Management System Based on
Balanced Scorecard in FC Telecom Consulting Company

陈世煌

指导教师姓名: 郑文礼 教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2010 年 8 月

论文答辩时间: 2010 年 8 月

学位授予日期: 2010 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2010 年 8 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

摘 要

随着 3G 牌照的发放,大规模的 3G 网络建设拉开帷幕,通信技术外包服务行业获得前所未有的发展机遇,但是行业竞争不断加剧,整个行业面临着市场的重新洗牌与整合。在激烈的市场竞争环境中,企业要取得竞争优势,关键在于运用战略思维提高企业的管理效率、提升企业的经营业绩。绩效管理是保障战略执行的重要工具和手段,然而 FC 通信咨询有限公司现有的绩效管理制度仍然停留在绩效考核层次,既有的绩效管理体系没有对公司战略目标的实现起到推动作用,公司也未有效利用绩效管理提升战略执行。

本文旨在为 FC 公司设计基于平衡计分卡的绩效管理体系。论文通过比较目标管理(MBO)、关键绩效指标(KPI)和平衡计分卡(BSC)三种主流绩效管理工具,指出平衡计分卡更具适用性、兼容性和有效性,并尝试将前两种方法纳入平衡计分卡体系中。论文按照战略描述、战略衡量和战略管理搭建平衡计分卡理论框架,在战略描述环节对平衡计分卡的四个纬度战略作了具体的阐述和分析,而关键绩效指标的设计与分解则综合应用了 MBO/KPI/BSC 方法。

论文为 FC 公司“量身定做”了公司 and 市场部的关键绩效指标体系,构筑了公司级、部门级和员工级的绩效管理层级,并将绩效考核结果在薪酬方面的应用做了分析和探讨,以期为公司其它部门绩效管理体系的建立提供理论基础。全文论述过程主要采用了理论研究、实证分析、案例研究、问卷访谈等理论与实践相结合的方法。论文对平衡计分卡在中小企业的应用进行了有益的尝试,谨此希望本文能够对 FC 公司改善绩效和战略管理有所帮助,同时也为丰富平衡计分卡理论在中国的研究和应用尽绵薄之力。

关键词: 绩效管理; 平衡计分卡; 通信咨询

Abstract

The issuance of 3G license will bring a large scale of 3G facilities construction, which will boost the telecom outsourcing businesses and thus open up opportunities for the development of the telecom outsourcing enterprises. However the competition has led to merger and acquisition of telecom outsourcing enterprises in the enlarging telecom outsourcing market.

Winning a competitive edge in the market depends to a considerable degree on whether a company can improve the efficiency of its management system so as to enhance the business performance. The performance management system(PMS) is key to the operation of the strategic management in a company. However, the PMS for FC company is mainly involved in performance measurement, which is only part of the performance management process. Neither does the PMS help the company to execute the strategy in an efficient way nor does the company take use of PMS for strategic management, hence the arrested development.

This paper aims at the design of BSC-based performance management system for FC company. The article demonstrates the feasibility in the adoption of BSC in the improvement of FC company's performance management system by comparing BSC with another 2 prevalent performance management tools, MBO and KPI. This paper is also characteristic of the analysis of the 4 perspectives of BSC in the strategy discription, followed by strategy measurement and strategy control. The three PM tools of MBO/KPI/BSC are combined altogether in the design and deployment of strategy-oriented performance indicators.

This paper designs the key performance indicators for FC company and its marketing department and establishes the 3 levels of performance management – mainly the enterprise, the department and the individual. The performace assessment results are also applied in the compensation management. The author tries to design the BSC-based PMS specifically for FC company by the use of such methods as theorectical research, empirical analysis, case study and questionnaire & interview.

With all this theory and practice, the author hopes that this paper will provide assistance to FC company in the implementation of strategy-oriented performance management system and thus serves as a useful reference example of the application of BSC in intermediate-sized enterprises in China.

Key words: performance management; balanced scorecard; telecommunication consulting

目 录

第一章 绪 论	1
第一节 研究背景	1
第二节 研究意义	1
第三节 论文结构	2
第二章 绩效管理理论	3
第一节 绩效理论	3
第二节 绩效管理流程	4
第三节 常用绩效管理工具	6
第三章 平衡计分卡理论	11
第一节 平衡计分卡基本内容	11
第二节 平衡计分卡纬度要素分析	14
第三节 平衡计分卡的战略管理流程	22
第四章 FC 通信咨询有限公司背景介绍	30
第一节 FC 公司概况	30
第二节 FC 公司绩效管理制度介绍	37
第三节 FC 公司绩效管理存在的问题分析	41
第四节 FC 公司应用平衡计分卡的必要性与可行性论证	44
第五章 FC 通信咨询有限公司绩效管理系统设计	48
第一节 FC 公司战略流程梳理	48
第二节 公司级平衡计分卡绩效管理体系的建立	55
第三节 部门级平衡计分卡绩效管理体系的建立	62
第四节 员工级平衡计分卡绩效管理体系的建立	71
第六章 FC 公司基于平衡计分卡的绩效管理流程	77
第一节 实施平衡计分卡的条件	77
第二节 FC 公司绩效管理流程	82
第三节 绩效考核结果的应用	83
第七章 研究结论与思考	85
第一节 研究结论	85
第二节 需要进一步思考的问题	86
附 录	88
参考文献	94
后 记	96

Contents

Chapter 1 Preface.....	1
1.1 Research Background	1
1.2 Research Meaning.....	1
1.3 Paper Structure.....	2
Chapter 2 Performance Management Theory	3
2.1 Performance Theory.....	3
2.2 Process of Performance Management.....	4
2.3 Main Tools for PM.....	6
Chapter 3 Balanced Scorecard Theory	11
3.1 About BSC.....	11
3.2 Analysis of BSC Perspectives.....	14
3.3 The BSC-Oriented Strategic Management	22
Chapter 4 Introduction to FC Company	30
4.1 About FC Company	30
4.2 About the PMS of FC Company.....	37
4.3 Analysis of PMS Problems in FC Company.....	41
4.4 Necessity and Feasibility of Using BSC in FC Company	44
Chapter 5 Design of BSC-Based PMS in FC Company	48
5.1 The BSC-Oriented Strategic Management of FC Company.....	48
5.2 Establishment of Enterprise-Level BSC	55
5.3 Establishment of Department-Level BSC.....	62
5.4 Establishment of Individual-Level BSC	71
Chapter 6 The BSC-Based Performance Management.....	77
6.1 The Prerequisites for Establishment of BSC	77
6.2 The Performance Management Procedure of FC Company	82
6.3 Application of Assessment Results.....	83
Chapter 7 Conclusions.....	85
7.1 Research Conclusions	85
7.2 Topics for Further Research.....	86
Appendix.....	88
Bibliography.....	94
Acknowledgement.....	96

厦门大学博士论文摘要库

第一章 绪 论

第一节 研究背景

2009 年，工信部向主流通信运营商发放 3G 牌照，此举标志着中国正式进入 3G 通信时代，同时也意味着新一轮的通信基础设施建设拉开帷幕。据统计，3G 牌照的发放将会拉动 2000 亿元的投资需求，其中相当部分将投入通信基础设施建设和通信设备采购之中。同时，通信运营商开始由单一业务向综合信息服务转型，通信行业的市场竞争更加激烈。通信运营商开始意识到必须集中精力于品牌建设与市场竞争，而将非核心业务分离出来并进行外包。通信产业的快速发展给国内的通信外包行业带来了前所未有的发展机遇，国内相关的通信咨询设计企业数量不断攀升，业务规模持续增长。

在通信外包行业迅速发展的背景下，FC 通信咨询有限公司也及时跟进，企业先后获得工信部颁发的通信咨询和工程监理的乙级资质认证，2003 年通过 ISO9001 质量管理体系认证。但面对通信咨询设计行业的激烈竞争态势，FC 公司在企业管理中存在的问题开始显现，其中绩效管理环节已经制约公司战略有效执行、阻碍公司市场扩张的步伐。作为福建通信企业理事单位，FC 公司在行业内已经具有一定的品牌影响力。FC 公司正积极推动管理升级、加强人力资源投入力度、持续进行技术创新，以期在新一轮的市场竞争中抓住发展机遇，扩大市场份额，取得在本行业中的相应地位。

第二节 研究意义

FC 通信咨询有限公司成立于 2000 年，员工从最初的 25 人增加至目前的 326 人，2009 年的产值已突破 6000 万元。公司目前仍然处于高速成长期，随着公司规模的不不断扩大，原先粗放型的管理制度逐步显现出不适应公司发展的迹象。绩效管理制度即为较为薄弱的一个环节，公司的绩效管理仍然停留在事务性的绩效考核阶段，绩效管理体系没有对公司的战略目标的实现起到显著的推动作用，而公司的战略目标也没有利用绩效管理体系提升战略执行，这种不良的循环开始制约到公司的发展速度，对公司核心市场竞争力的形成造成不利的影响。

平衡计分卡被誉为 75 年来最伟大的管理工具，财富世界 500 强中近 80% 的企业采用该工具并取得了显著的成果。国内也有越来越多的企业和咨询机构在对平衡计分卡进行本土化并应用于企业战略执行和绩效管理。平衡计分卡作为战略和绩效双重管理工具，能够将战略执行和绩效管理融为一体，帮助和促进公司战略目标的实现。国内外实践证明，如果平衡计分卡得到有效的实施，目标企业都能提高其战略管理水平，改善原有的绩效管理状况。

本论文为 FC 公司“量身定做”了适合公司发展状况的平衡计分卡，试图将战略执行与绩效管理实现有效整合。本论文旨在改善 FC 公司目前的绩效管理制度，同时也对平衡计分卡在中小企业的应用进行了一次有益的尝试。希望本论文能启发公司的管理者，改善公司的绩效管理体系，提升公司的战略执行，并为丰富平衡计分卡的实证研究作出自己一份微薄的贡献。

第三节 论文结构

本论文主要以 FC 公司的市场部为研究对象，以绩效管理和平衡计分卡理论为主要理论依据，构建基于平衡计分卡的战略绩效管理体系。论文可以分为理论阐述和实证研究两个主要部分。

笔者首先引入绩效管理理论，论述了主流绩效观、绩效的三个层次以及传统的绩效管理流程。通过比较三种现代绩效管理工具 MBO/KPI/BSC 的优劣势，指出选择平衡计分卡作为改进公司绩效管理工具的理由，并提出整合应用三种工具的思想。对绩效管理工具进行可行性分析之后，笔者详细论述了平衡计分卡理论，对其四个纬度的具体内容进行详尽剖析，为下文的实证部分搭建理论框架。

在实证应用部分，论文介绍了 FC 公司的经营背景、战略目标、目前的人力资源状况，在理清公司的使命、价值观和愿景的基础上，分析了公司基于平衡计分卡的战略管理流程。之后，论文按照既定的流程，制定公司级平衡计分卡，以市场部为例制定部门级平衡计分卡，设计了一套以市场部为主的绩效指标体系，完成了战略目标在公司级、部门级和员工级的层层传递。论文还对绩效考核的结果在市场部的应用做了实证研究，使绩效管理与薪酬管理实现对接。

最后，在以上论述与分析的基础上，论文做了总结并提出有待解决的问题，为下一步的继续研究指明方向。

第二章 绩效管理理论

第一节 绩效理论

一、主流绩效观

目前常见的绩效观包括结果论和行为论。

结果论。结果论认为绩效是员工最终的行为结果，是员工的实际工作产出或工作业绩。结果论注重员工绩效的客观性，通过员工所取得的最终成果来衡量员工的业绩，而至于员工为达到既定的绩效目标所采取的行为则没有规定硬性标准。

行为论。行为论认为绩效是员工为完成工作目标所采取的具体行为。行为论强调员工行为对于绩效结果的重要性，认为只要对员工的行为实现标准化控制，就能取得企业所要达到的绩效成果。

从以上定义可以看出，两种绩效观都是针对员工个体层次的绩效而言，在不断的对峙磨合过程中逐步演化发展为绩效的二维观，这种观点结合了结果论和行为论的观点，将绩效分为任务绩效和周边绩效。

任务绩效是正式工作的成果，与特定任务密切相关，相当于结果论中的员工业绩。而周边绩效是自发性的行为，与特定任务无关，类似于行为论中所强调的诸如工作能力、工作态度等行为特征。

两种绩效观虽然具有各自不同的侧重点，但都能够对组织绩效产生作用，实际可以互相促进，具有高度的互补性。结果是绩效管理的目标，而行为是达到目标的重要手段。只有对行为方式加以有效地控制才能顺利地实现成果目标。

二、绩效的三个层次

传统的绩效管理将绩效管理限定在员工层次，认为其它层次的绩效管理超越了人力资源的管理范畴。实践证明，将绩效管理局限于员工层次不利于企业实现战略对员工的牵引与控制，员工的绩效管理仅停留在绩效考核的事务性操作层面上，企业的绩效管理无法发挥战略制导的作用。

之后的绩效管理理论将其它层次的绩效管理纳入到人力资源的管理范畴之内。绩效管理层次可以分为组织绩效、部门绩效和员工绩效。组织绩效是指在一定时期内整个组织所取得的经营成果。部门绩效是指组织内部各部门在一定时期

内的绩效成果，是组织绩效的二级承担者。员工绩效是指员工在一定时期的工作结果和工作行为的总和，是组织与部门绩效的最终承担者。

这三个绩效层次具有紧密的内在关系。员工绩效构成部门绩效的基础，进而影响到组织绩效，而组织绩效和部门绩效的运作机制也会对员工绩效产生促进或阻碍的作用。对三个绩效层次的管理使公司的战略目标转化为绩效指令层层向下传递，对组织和员工产生牵引作用；同时，员工也能通过执行绩效指令对部门和组织的绩效形成支撑作用，由下往上逐级推动公司战略目标的实现。因此，绩效管理实质上体现了公司对战略的控制与管理能力。

第二节 绩效管理流程

传统的绩效管理理论认为，绩效管理流程包括四个部分：绩效计划、绩效实施、绩效考核以及绩效反馈。同时通过绩效考核结果的应用最终实现对于组织和员工的绩效改进。整个流程如下图所示：

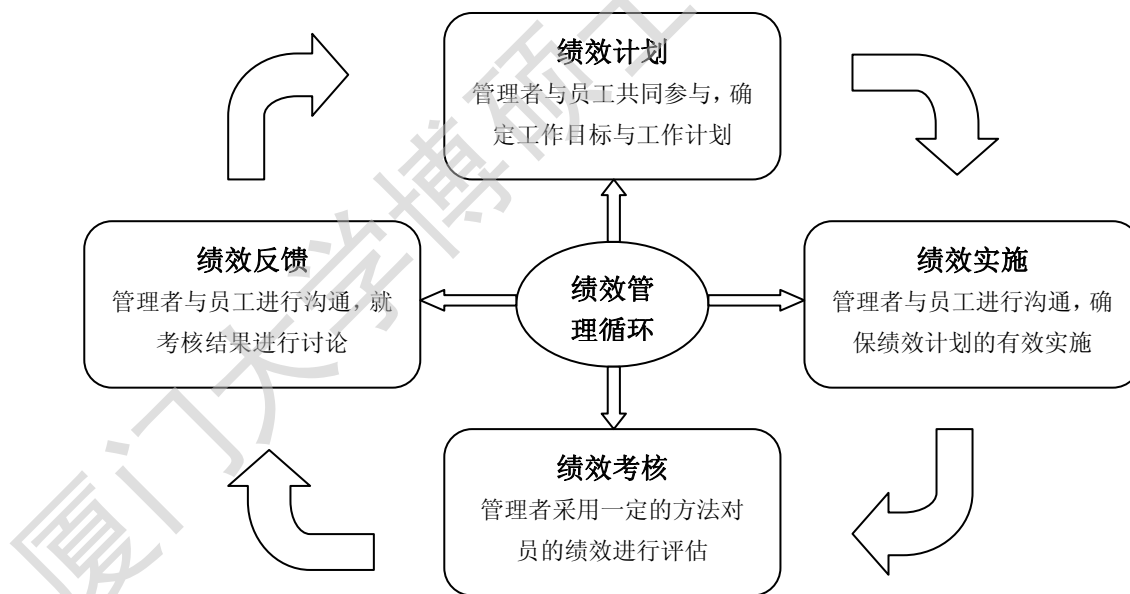


图 2.1：绩效管理循环^①

一、绩效计划

绩效计划是绩效循环的第一个环节，直接关系到整个绩效循环过程。在这一环节，管理者和员工进行沟通，确定绩效目标并对实现绩效目标的时间、方式和

^① 颜世富. 绩效管理[M]. 北京：机械工业出版社. 2008： 25. 笔者整理.

过程达成一致。绩效计划的结果是要制定出企业、部门和员工不同级别的绩效目标与考核表。

绩效计划的第一步是进行全员绩效培训。目前不少企业员工存在抵触绩效管理的思想,这正是员工缺少绩效理念的表现。绩效管理的目的并不在于考核与奖惩,而在于应用考核结果来改进员工的绩效,最终提升整个企业的绩效。绩效培训的目标就是转变员工对于绩效的传统偏见,树立正确的绩效观,从而为公司推行全面绩效管理扫清思想障碍。

绩效计划的第二步是制定企业战略目标并将目标向下逐级分解。决策层制定企业战略目标后,中层管理者应当擅于将上级的目标分解至本部门,并进一步将指标落实到员工个人层面。在这一过程中,管理者应和员工进行积极的沟通,诠释企业的战略发展目标,确定部门目标并就员工个人所应承担的指标达成一致意见。

二、绩效实施

绩效实施本质上是一个持续沟通的过程。在这一过程中,管理者和员工进行不断的双向沟通,管理者以此了解员工绩效的完成情况,对员工的工作进度与目标的偏差进行及时纠正,而员工就绩效的进展情况向管理者汇报,如果遇到障碍则向上层寻求帮助。

绩效实施过程的沟通方式多样,既可以采取正式沟通,如书面报告、会谈、会议等形式,也可以采取非正式的沟通,如口头交流、开放式办公等。

要进行有效的绩效沟通,企业有必要营造有利于沟通的文化氛围。传统的以服从为主的企业文化是不利于实现管理者和员工之间的沟通,管理者如果能够多站在员工的角度考虑问题,以改进员工绩效为出发点,及时解决员工遇到的困难或调整绩效计划,则能使绩效管理顺利开展。

三、绩效考核

绩效考核是绩效管理流程的第三个环节,管理者根据绩效计划阶段制定的绩效目标对员工的绩效完成情况进行检查,以此判断员工的业绩是否达到既定的目标,同时考核结果也将成为员工工资、奖金、晋升、培训等激励措施的依据。

很显然,绩效考核是绩效管理的一个环节,是整个绩效管理循环的重要组成部分,绩效考核的结果可以为企业的绩效管理提供反馈资料,帮助企业不断改进

绩效管理水平。同时，完成绩效考核并不意味着绩效管理流程的结束，两者之间也存在区别，见下表：

表 2.1：绩效考核与绩效管理的区别

	绩效考核	绩效管理
概念	阶段性总结	管理过程
时效性	滞后性	前瞻性
管理者与员工关系	审查关系	合作关系
目的	判断与评估	沟通与改进

四、绩效反馈

绩效反馈是绩效管理循环的最后一个环节，绩效管理的目的之一是提高员工的绩效，为此应该让员工知道考核结果，了解自己的绩效状况，同时管理者也应该向员工表达对其绩效的看法，绩效反馈就成为绩效管理必不可少的环节。

绩效反馈首先必须完成对绩效评估结果的分析。通过绩效评估发现组织或员工绩效没有达到既定的要求，则需要找出问题的原因所在。如果是绩效实施的问题，管理者应该向员工进行沟通，指出其工作方面存在的不足，并提出改进的方法与措施。如果是绩效计划的问题，则应及时调整组织目标，下期绩效期间制定绩效计划应有所改进，使绩效计划符合企业的发展现状。

绩效反馈的内容还包括对于绩效考核结果的应用，绩效反馈通过应用绩效考核结果来发挥作用。绩效考核也只有和人力资源管理的其它模块，如薪酬管理、培训管理、晋升管理等相结合，使绩效考核的结果对员工的薪酬、培训、晋升等人力资源环节产生较大的影响，才不致于使考核结果流于书面形式。

第三节 常用绩效管理工具

一、目标管理法（MBO）

目标管理是指组织根据实际情况制定切实可行的目标，通过组织的各个层面传递目标，并规定组织内部各层级员工在一定期限内实现既定目标的管理方法。目标管理法的特点之一是 PDCA 管理循环模式，这也是绩效管理循环的理论基础。目标管理的流程如下图所示：

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库